

STRUČNI RAD
UDK 658.3:65.012.4(497.5)

Mr. sc. Vlatka Ivezić

ISTRAŽIVANJE POTREBA ZA SURADNICIMA U DJELATNOSTI KONTROLINGA U HRVATSKOJ

RESEARCH INTO THE NEED FOR ASSOCIATES IN THE FIELD OF CONTROLLING IN CROATIA

SAŽETAK: Samorazumljivost primjene kontrolinga u organizacijama razvijenog tržišnog gospodarstva potaknula je autoricu na istraživanje potreba i očekivanja od suradnika u djelatnosti kontrolinga u Hrvatskoj koje je provedeno analizom oglasa za radno mjesto kontrolera. Rezultati istraživanja ukazuju na potrebe i očekivanja od kontrolera u pogledu znanja, stručne spreme, radnog iskustva, zadataka, osobnih karakteristika, sposobnosti i vještina te predstavljaju doprinos upotpunjavanju slike o razvoju kontrolinga u domaćoj poslovnoj praksi.

KLJUČNE RIJEČI: kontroling, kontroler, Hrvatska.

ABSTRACT: A self-understanding of the application of controlling in the organizations of a developed market economy motivated the author to research the need and expectations of associates in the field of controlling in Croatia. This was carried out by analyzing advertisements for the position of controller. The results of this research indicate the need for and the expectations of controllers regarding knowledge, specialist preparation, work experience, assignments, personal characteristics, ability and skill. The results also help to contribute to a more complete picture of the development of controlling in the domestic business practice.

KEY WORDS: controlling, controller, Croatia.

1. UVOD

Kontroling u razvijenim tržišnim gospodarstvima predstavlja kontinuiranu stručnu pomoć managementu u upravljanju i vođenju u turbulentnim uvjetima internog i eksternog poslovnog okruženja. Spoznaja o potrebi postojanja kontrolinga kao stručne pomoći managementu u procesu odlučivanja, iako još uvijek "sramežljivo", nezaustavljivo prodire i u domaću poslovnu praksu. Njegova sve češća primjena uvjetovala je potrebu za snažnijim angažiranjem znanstvene teorije u istraživanju razine i smjera razvoja kontrolinga u Hrvatskoj. Sve do nedavno nisu postojale relevantne spoznaje niti činjenice koje bi upućivale na razinu razvoja kontrolinga u domaćoj poslovnoj praksi. Prvo opsežno istraživanje o kontrolingu u Hrvatskoj¹, provedeno 2001. godine, otvorilo je prostor za daljnja istraživanja u ovoj djelatnosti s ciljem upotpunjavanja slike o razvoju kontrolinga. U tom smjeru ide i provedeno istraživanje potreba za suradnicima u djelatnosti kontrolinga u Hrvatskoj temeljem objavljenih oglasa za radno mjesto kontrolera. Ono pokušava dati odgovor na pitanja: Postoji li tendencija povećanja ili smanjenja potreba za suradnicima u kontrolingu? Koje su to organizacije koje su posljednjih godina oglašavale potrebu za kontrolerima? Kakva su njihova očekivanja u pogledu stručne sprema, znanja i prethodnog radnog iskustva potencijalnih suradnika? Koje zadatke kontrolinga navode? Kakve se osobne karakteristike, sposobnosti i vještine kontrolera očekuju? Koje su sličnosti i razlike potreba i očekivanja od kontrolera u Hrvatskoj u odnosu na druge europske zemlje?

2. POTREBE I OČEKIVANJA OD KONTROLERA U DOMAĆOJ POSLOVNOJ PRAKSI

2.1. Ciljevi, metode i ograničenja u istraživanju

Osnovni cilj istraživanja je dobivanje slike o potrebama i očekivanjima od kontrolera te identifikacija onih karakteristika koje se percipiraju kao ključne za uspjeh kontrolera u poslovnoj praksi u Hrvatskoj. Realizacija osnovnoga cilja ostvaruje se definiranjem "tvrdih" i "mekih" karakteristika koje se traže od potencijalnih suradnika u kontrolingu. Pod "tvrdim" karakteristikama razumijevaju se stručna sprema, poznavanje stranog jezika, znanje rada na računalu i radno iskustvo, dok "meke" karakteristike obuhvaćaju osobne karakteristike, sposobnosti i vještine koje se traže od kontrolera.

Istraživanje je provedeno pomoću analize oglasa za radno mjesto kontrolera objavljenih u "Večernjem listu" u razdoblju od siječnja 1999. do lipnja 2002. godine. Pri tome u obzir nisu uzeti oglasi za kontrolingu slična radna mjesta u okviru računovodstva, financijske kontrole, plana i analize, čak niti onda kada se za navedena radna mjesta tražilo znanje i radno iskustvo na poslovima kontrolinga.

¹ Prvo istraživanje o kontrolingu u Hrvatskoj provedeno je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu pod vodstvom prof. dr. sc. Nidžare Osmanagić Bedenik. Više o tome: Osmanagić Bedenik, N.: Razina razvoja kontrolinga u poslovnoj praksi u Hrvatskoj, Računovodstvo, revizija i financije, br. 10/2001, str. 121-127.

Istraživanje sadrži i određena ograničenja. Istraživanjem su obuhvaćene samo one organizacije koje su u razdoblju od siječnja 1999. do lipnja 2002. godine oglašavale potrebu za suradnicima u kontrolingu u "Večernjem listu", pa se uzorak može smatrati relativno reprezentativnim. Sljedeće ograničenje odnosi se na činjenicu da niti jedan od analiziranih kriterija nije bio unaprijed zadan. Posljedica toga je širok spektar pojedinih karakteristika te njihova nestandardiziranost. Rezultati istraživanja uvjetovani su i znanjem osoba koje su pisale oglas odnosno definirale njegov sadržaj. Ukoliko one nisu imale dovoljno znanja o kontrolingu ili je odjel kontrolinga bio nedovoljno uključen u definiranje sadržaja oglasa, ovo se ograničenje može nametnuti kao najznačajnije.

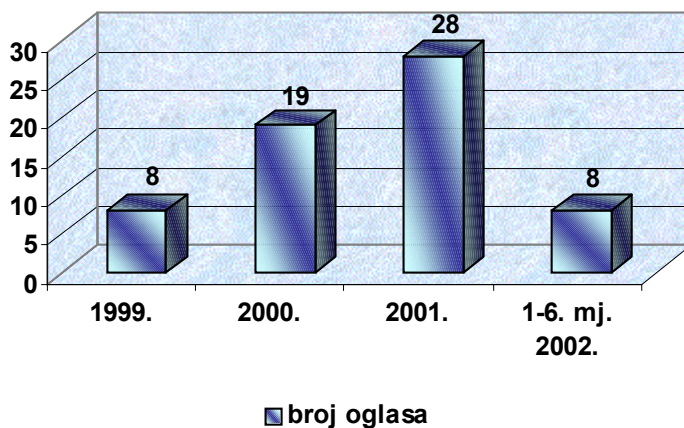
3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

3.1. Oglašavanje potreba za suradnicima u djelatnosti kontrolinga

Uzorak je obuhvatio 63 oglasa za radno mjesto kontrolera čija dinamika objavljivanja po godinama izgleda ovako (slika 1):

Slika 1: Pregled broja objavljenih oglasa za mjesto kontrolera

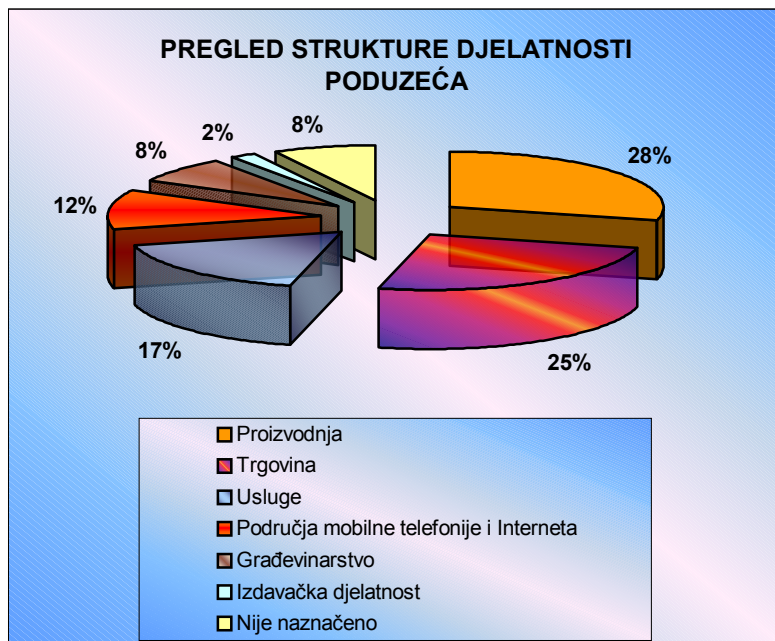
DINAMIKA OBJAVLJIVANJA OGLASA PO GODINAMA



Rezultati pokazuju progresivno povećanje broja oglasa u 1999., 2000. i 2001. godini, dok broj oglasa u 2002. godini obuhvaća samo razdoblje prvih šest mjeseci. Najveće povećanje zabilježeno je u 2000. godini kada je broj oglasa povećan za 137,5% u odnosu na 1999. godinu, dok je najveći broj oglasa objavljen u 2001. godini s mjesečnim prosjekom od 2,3 oglasa.

Organizacije koje su u promatranom razdoblju oglašavale potrebu za suradnicima u kontrolingu su poduzeća (82,0%), banke (14,0%), stambene štedionice (2,0%) i neprofitne organizacije (2,0%). Struktura poduzeća prema djelatnosti prikazana je na slici 2:

Slika 2: Pregled strukture poduzeća prema djelatnosti



Prema djelokrugu poslovanja, najveći broj oglasa objavila su proizvodna poduzeća (28,0%). Rezultati istraživanja posebno su zanimljivi u usporedbi s rezultatima analize oglasa u Njemačkoj: 60-ih godina 20. stoljeća proizvodna poduzeća imaju vodeću ulogu u razvoju kontrolinga, da bi u kasnijim godinama bio zabilježen snažan ulazak kontrolinga u trgovačka i uslužna poduzeća u Njemačkoj /5, str. 9/.

Od proizvodnih poduzeća u našem su istraživanju oglase objavila poduzeća koja se bave proizvodnjom kozmetičkih i higijenskih proizvoda (27,0%), alkoholnih i bezalkoholnih pića (19,0%), elektroničkih proizvoda (13,0%), odjeće i kožne galanterije (13,0%), hrane (7,0%), kompjutorskih komponenata (7,0%), medicinske opreme (7,0%) te proizvodnjom i preradom nafte (7,0%). Trgovina je zastupljena preko poduzeća koja prodaju robu široke potrošnje (62,0%), automobile (22,0%), kućanske aparate (8,0%) te kemijska sredstva (8,0%). Za poduzeća u uslužnoj djelatnosti karakteristično je da su 66,0% oglasa objavila poduzeća koja se bave pružanjem intelektualnih usluga (konzultantske usluge i poslovi revizije), dok su preostalih 34,0% oglasa objavila poduzeća koja pružaju usluge u turizmu i usluge uvođenja poslovno-informacijskih sustava.

Najveći broj oglasa (78,0%) objavila su poduzeća-kćeri i banke-kćeri inozemnih poduzeća i banaka. Uočljiva je podudarnost s iskustvom uvođenja kontrolinga u europskim zemljama 60-ih godina kada su kontroling počela uvoditi poduzeća-kćeri inozemnih koncerna. To potvrđuju i rezultati istraživanja provedenog u Njemačkoj koji pokazuju kako su prvi oglašivači potrebe za suradnicima u kontrolingu bila upravo poduzeća-kćeri američkih koncerna /5, str. 6/.

Od ukupnog broja objavljenih oglasa 25,0% je usmjereno na traženje managerskih kadrova (voditelja, rukovoditelja, direktora) odjela kontrolinga.

3.2. Tražena stručna sprema, znanja i prethodno radno iskustvo kontrolera

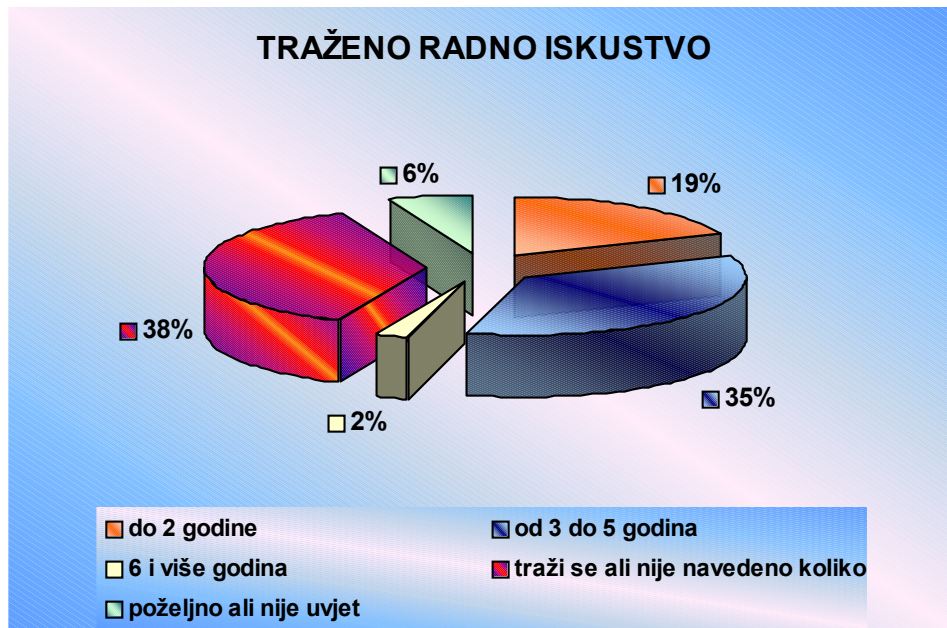
Visoka stručna sprema kao prijeko potrebna za uspješno obavljanje poslova kontrolera navodi se u 88,0% oglasa. Takvi rezultati upućuju na zaključak da se posao kontrolera percipira kao zahtjevan i složen te se time zahtijevaju i specifična stručna znanja. Potrebu poznavanja najmanje jednoga svjetskog jezika navodi 94,0% organizacija, dok njih 87,0% ističe važnost poznavanja nekog od oblika kompjutorske pismenosti. Rezultati se podudaraju s trendovima u razvijenim tržišnim gospodarstvima: istraživanje u Njemačkoj pokazalo je da se od budućeg kontrolera očekuje visoka stručna sprema, poznavanje stranih jezika i znanje rada na osobnom računalu /5, str.8/.

Manji broj organizacija (27,0%) navodi dodatna znanja i vještine potrebne za obavljanje poslova kontrolinga. Naglasak se stavlja na dodatna znanja i vještine iz računovodstva (poznavanje računovodstvenih propisa i međunarodnih računovodstvenih standarda), ali se navode i neka specifična znanja vezana uz djelatnost kojom se bave organizacije (poznavanje bankovnih propisa, vanjskotrgovinskog poslovanja i sl.). Posebno se ističe zahtjev za razumijevanjem filozofije kontrolinga utemeljene na "zapadnim standardima" što pokazuje da se kontrolingu ne pristupa samo kao poslovnoj funkciji već i kao načinu mišljenja.

Dodatna znanja iz računovodstva, od ukupnog broja oglašivača, traži njih 11,0%. Ovakav nalaz govori o postojanju manjeg broja organizacija koje percipiraju kontroling kao dio računovodstva. Nesporazum često proizlazi iz spoznaje da je računovodstvo važan izvor informacija za kontroling. Međutim, činjenica da su za kontroling podjednako važni i ostali izvori informacija dobiveni iz prodaje, nabave, marketinga, financija te vanjski izvori informacija, govori u prilog samostalnosti kontrolinga u odnosu na druge poslovne funkcije.

Zahtjeve za prethodnim radnim iskustvom suradnika u kontrolingu navodi 76,0% organizacija, a prema godinama traženog radnog iskustva oni izgledaju ovako (slika 3):

Slika 3: Traženo radno iskustvo



Prethodno radno iskustvo od 3 do 5 godina traži čak 35,0% organizacija, radno iskustvo do 2 godine 19,0% organizacija, dok 6 i više godina traži 2,0% organizacija. Uočljiv je vrlo visoki postotak onih organizacija koje traže prethodno radno iskustvo, ali nisu navele koliko (38,0%) te izuzetno mali broj organizacija za koje radno iskustvo nije nuždan uvjet (6,0%).

Poslove u okviru kojih se traži prethodno radno iskustvo navodi svaka druga organizacija, a njihov pregled prema učestalosti traženja prikazuje tablica 1:

Tablica 1. Poslovi na kojima se traži radno iskustvo

Red.br.	Poslovi na kojima se traži radno iskustvo	%
1.	Poslovi kontrolinga	42,9%
2.	Planiranje i/ili prognoziranje	42,9%
3.	Analiza	42,9%
4.	Poslovi financija	31,4%
5.	Poslovi revizije	14,3%
6.	Izveštavanje	11,4%
7.	Budžetiranje	11,4%
8.	Izrada financijskih izvještaja, izvještaja za HNB i knjigovodstvenih izvještaja	11,4%
9.	Ostali poslovi vezani uz djelatnost kojom se organizacija bavi	8,6%

Osim traženog radnog iskustva na poslovima kontrolinga (42,9%), organizacije u najvećem broju navode i radno iskustvo na poslovima planiranja (42,9%) i analize (42,9%). Tek se u manjem broju oglasa (11,4%) navodi prethodno radno iskustvo na računovodstvenim poslovima, poput izrade financijskih i knjigovodstvenih izvještaja, dok poslovi izvještavanja i budžetiranja imaju srednje značenje prema učestalosti traženja. Rezultati ne iznenađuju ako se promatraju u svjetlu istraživanja provedenog na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu koji pokazuju da je u 34,0% organizacija raniji odjel plana i analize postao odjel kontrolinga /4, str.123/. Osim toga, zadaci planiranja jedni su od najstarijih izvornih zadataka kontrolera koje Financial Executive Institut već 1962. godine navodi u svom katalogu zadataka kontrolera. Organizacije u najvećem broju traže radno iskustvo 3 i više godina (37,0%) na poslovima kontrolinga (42,9%). Takva očekivanja uglavnom nisu u skladu s domaćom poslovnom praksom, s obzirom da je kontroling u Hrvatskoj mlada djelatnost.

3.3. Zadaci kontrolera

O širini i složenosti funkcije kontrolinga govori veliki broj zadataka kontrolera koje navode organizacije. Katalog zadataka kontrolera prema učestalosti kojom se navode u oglasima izgleda ovako (tablica 2):

Tablica 2. Katalog zadataka kontrolera

Red. br.	Zadaci kontrolera	%
1.	Izveštavanje managementa, uprave i matične tvrtke	85,4%
2.	Planiranje i/ili prognoziranje	58,5%
3.	Budžetiranje	36,6%
4.	Analiza poslovnog rezultata	24,4%
5.	Analiza troškova poslovanja, prodaje i odstupanja	22,0%
6.	Upravljanje i koordinacija projekata	17,1%
7.	Kontrola troškova, zaduženosti i procesa	14,6%
8.	Interni/eksterni kontroling	12,2%
9.	Praćenje profitabilnosti organizacijskih dijelova i proizvoda	9,8%
10.	Osiguravanje informacija potrebnih managementu za odlučivanje	9,8%
11.	Unapređenje sustava informiranja	7,3%
12.	Definiranje područja koji zahtijevaju unapređenje i unapređenje procesa	7,3%
13.	Izrada financijskih izvještaja	7,3%
14.	Razvoj zapadnih standarda obračunskog sustava	4,9%
15.	Potpora managementu u financijskim i zakonskim pitanjima	4,9%
16.	Uvođenje materijalnog knjigovodstva	4,9%
17.	Uključivanje u pitanja uvoza/izvoza	4,9%
18.	Benchmarking	2,4%
19.	Operativni kontroling	2,4%
20.	Izrada organizacijskih uputa	2,4%
21.	Sudjelovanje u implementaciji SAP-a	2,4%
22.	Analiza i ažuriranje promjena odluke o kamatnim stopama i naknadama	2,4%
23.	Upravljanje novčanim tijekom	2,4%
24.	Organizacija i praćenje termina	2,4%

U samom vrhu kataloga nalaze se operativni zadaci kontrolinga, kao što su izvještavanje managementa, planiranje, budžetiranje, analiza poslovnog rezultata, te analiza troškova poslovanja, prodaje i odstupanja. Iz rezultata je vidljivo da u domaću poslovnu praksu, iako još uvijek stidljivo, ulaze i neki suvremeniji zadaci kontrolinga poput upravljanja i koordinacije projekata, praćenja profitabilnosti organizacijskih dijelova i proizvoda, definiranja područja koja zahtijevaju unapređenje i unapređenje procesa, osiguravanja informacija potrebnih managementu za odlučivanje, benchmarkinga te stručne pomoći managementu u organizacijskim i drugim pitanjima odgovarajućeg poslovnog područja. Računovodstveni zadaci imaju nisku zastupljenost preko zadataka izrade financijskih izvješća i uvođenja materijalnog knjigovodstva što jasno govori o prevladavajućoj percepciji kontrolinga kao

funkcionalno i sadržajno odvojenoga od računovodstva. Ovakvi rezultati koji ukazuju na dominantno operativne zadatke kontrolinga u domaćoj poslovnoj praksi podudaraju se sa zadacima kontrolera u Njemačkoj 60-ih godina, kada su tipične aktivnosti kontrolera obuhvaćale izvještavanje, budžetiranje, analiziranje potrebnoga i ostvarenoga te planiranje /5, str. 7/.

Organizacije su u oglasima definirale ukupno 143 zadataka kontrolera. Od toga u 1999. godini 5,6%, u 2000. godini 39,2%, u 2001. godini 40,6% te u prvih šest mjeseci 2002. godine 14,6%. Strukturu zadataka kontrolera po godinama prikazuje tablica 3:

Tablica 3. Struktura zadataka kontrolera po godinama (u postotcima %)

Red. br.	Zadaci kontrolera	1999.	2000.	2001.	1-6. mj. 2002.
1.	Izveštavanje managementa, uprave i matične tvrtke	37,5	25,0	25,9	14,2
2.	Planiranje i/ili prognoziranje	12,5	17,9	15,8	19,0
3.	Budžetiranje	-	14,3	8,6	9,5
4.	Analiza poslovnog rezultata	-	7,1	8,6	4,8
5.	Analiza troškova poslovanja, prodaje i odstupanja	-	1,8	6,9	19,0
6.	Upravljanje i koordinacija projekata	-	1,8	8,6	4,8
7.	Kontrola troškova, zaduženosti i procesa	-	8,9	-	4,8
8.	Interni/eksterni kontroling	-	5,2	3,4	-
9.	Praćenje profitabilnosti organizacijskih dijelova i proizvoda	-	1,8	5,2	-
10.	Osiguravanje informacija potrebnih managementu za odlučivanje	12,5	3,6	-	4,8
11.	Unapređenje sustava informiranja	12,5	3,6	-	-
12.	Definiranje područja koji zahtijevaju unapređenje i unapređenje procesa	12,5	-	1,7	4,8
13.	Izrada financijskih izvještaja	12,5	-	-	9,5
14.	Razvoj zapadnih standarda obračunskog sustava	-	1,8	1,7	-
15.	Potporna managementu u financijskim i zakonskim pitanjima	-	-	3,4	-
16.	Uvođenje materijalnog knjigovodstva	-	-	3,4	-
17.	Uključivanje u pitanja uvoza/izvoza	-	-	3,4	-
18.	Benchmarking	-	1,8	-	-
19.	Operativni kontroling	-	-	-	4,8
20.	Izrada organizacijskih uputa	-	1,8	-	-
21.	Sudjelovanje u implementaciji SAP-a	-	-	1,7	-
22.	Analiza i ažuriranje promjena odluke o kamatnim stopama i naknadama	-	-	1,7	-
23.	Upravljanje novčanim tijekomom	-	1,8	-	-
24.	Organizacija i praćenje termina	-	1,8	-	-
	Ukupno:	100,0	100,0	100,0	100,0

Organizacije koje su u 1999. godini oglašavale potrebu za kontrolerima rijetko su definirale njihove zadatke. Uzrok tome treba tražiti u činjenici da je riječ o mladoj poslovnoj funkciji čiji su se zadaci u domaćoj poslovnoj praksi, u tome razdoblju, još oblikovali. Porastom broja oglasa raste i potreba za što jasnijim definiranjem zadataka. Već u 2000. godini gotovo svaka druga organizacija precizno navodi zadatke kontrolera da bi se u 2001. godini pojavio i značajan broj suvremenijih zadataka.

Istraživanje i analiza strukture zadataka kontrolera po godinama pokazuje njihovu promjenu. S jedne strane, smanjuje se udjel nekih operativnih zadataka poput izvještavanja managementa, uprave i matične tvrtke, dok se istodobno s druge strane povećava udjel drugih, poput planiranja i/ili prognoziranja, analize poslovnog rezultata te analize troškova poslovanja, prodaje i odstupanja. Rezultati pokazuju povećanje udjela nekih suvremenijih zadataka kontrolinga, kao što je upravljanje i koordinacija projekata.

3.4. "Meke" karakteristike kontrolera

Brojnost osobnih karakteristika, sposobnosti i vještina koje se traže od suradnika u kontrolingu govori o percepciji osobnog profila kontrolera kao jednog od najvažnijih faktora uspjeha kontrolinga. Ovu činjenicu potvrđuju i rezultati prema kojima je u 81,0% oglasa navedeno čak 195 traženih osobnih karakteristika kontrolera. To predstavlja prosjek 3,8 osobnih karakteristika po pojedinom oglasu i to u okviru 49 potpuno različitih karakteristika. Katalog traženih karakteristika, sposobnosti i vještina koje determiniraju profil osobe kontrolera prema učestalosti navođenja u oglasima izgleda ovako (tablica 4):

Tablica 4. Katalog karakteristika, sposobnosti i vještina kontrolera

Red. br.	Karakteristike, sposobnosti i vještine kontrolera	%
1.	Sklonost timskom radu	47,1%
2.	Komunikativnost	35,3%
3.	Odgovornost	31,4%
4.	Fleksibilnost	19,6%
5.	Motiviranost	17,6%
6.	Inicijativa	17,6%
7.	Organizacijske sposobnosti	13,7%
8.	Samostalnost u radu	13,7%
9.	Spremnost za putovanje	13,7%
10.	Analitičke sposobnosti	11,8%
11.	Dinamičnost	11,8%
12.	Želja za učenjem i daljnjim usavršavanjem	11,8%
13.	Orijentiranost prema ciljevima	9,8%
14.	Kreativnost	9,8%
15.	Zalaganje	7,8%
16.	Visoki profesionalni i osobni standardi	7,8%
17.	Sposobnost vođenja*	7,8%
18.	Lojalnost organizaciji	7,8%
19.	Stručnost	5,9%
20.	Pouzdanost	5,9%
21.	Marljivost	5,9%

* Sposobnost vođenja navodi se u oglasima za managerska radna mjesta u djelatnosti kontrolinga.

Neke od ostalih traženih karakteristika koje se spominju u oglasima su: moderno razmišljanje, obrazovanje, sustavnost, kontinuirano unapređenje poslovanja, predanost, poštovanje točno zadanih rokova, vještina poslovnog pregovaranja, točnost, inventivnost, kooperativnost, spremnost za prihvaćanje standarda organizacije, sposobnost poticanja i motivacije djelatnika, otvorenost prema novom, spremnost na rad pod pritiskom itd.

U gornjem dijelu liste nalaze se one osobne karakteristike koje organizacije percipiraju kao najznačajnije za profil osobe uspješnog kontrolera. To su sklonost timskom radu, komunikativnost, odgovornost, fleksibilnost, motiviranost i inicijativa. Ove se osobne karakteristike pretežito vežu uz suvremenije zadatke kontrolinga, kao što su upravljanje i koordinacija projekata, osiguravanje informacija potrebnih managementu za odlučivanje, stručna pomoć managementu u pitanjima pojedinih poslovnih područja koja zahtijevaju unapređenje i benchmarking. Karakteristike kontrolera koje se vežu uz dominantno operativne zadatke zauzimaju središnje vrijednosti u katalogu karakteristika, vještina i znanja kontrolera. Ovdje ubrajamo orijentiranost prema ciljevima, zalaganje, pouzdanost, marljivi-

vost, sustavnost, predanost i poštovanje točno zadanih rokova. Na začelju liste nalaze se osobne karakteristike koje se pretežito vežu uz strategijske zadatke kontrolinga, primjerice kreativnost, inventivnost, otvorenost prema novom i moderno razmišljanje. Zamjetna je sličnost s oglasima u Njemačkoj koji navode sklonost timskom radu i timski "duh", analitičke sposobnosti te sposobnost vođenja /5, str. 6/.

4. ZAKLJUČAK

Analiza oglasa za radno mjesto kontrolera pokazala je progresivno povećanje potreba za suradnicima u djelatnosti kontrolinga posljednjih godina u domaćoj poslovnoj praksi. U razdoblju od siječnja 1999. do lipnja 2002. godine organizacije su objavile 63 oglasa za radno mjesto kontrolera. To su uglavnom bila poduzeća koja se bave proizvodnjom i predstavljaju poduzeća-kćeri inozemnih poduzeća.

Od suradnika u kontrolingu u pravilu se traži visoka stručna sprema, znanje barem jednoga svjetskog jezika i poznavanje nekog od oblika kompjutorske pismenosti. Manji broj organizacija navodi dodatna specijalistička znanja vezana uz određena poslovna područja, primjerice bankarstvo, vanjsku trgovinu i poreze. Znanja iz računovodstva traži svaka deseta organizacija, što ukazuje na činjenicu da manji broj organizacija još uvijek nedovoljno poznaje ovu poslovnu funkciju i mogućnosti koje ona pruža.

Organizacije u najvećem broju traže prethodno radno iskustvo od 3 do 5 godina na poslovima kontrolinga. Takva očekivanja uglavnom nisu u skladu s domaćom poslovnom praksom, s obzirom da se radi o mladoj poslovnoj funkciji. Razloge za to djelomično treba tražiti u nepostojanju odgovarajuće razine znanja i iskustva unutar organizacije koja su potrebna za uvođenje i razvoj kontrolinga.

Od velikog broja zadataka koje navode organizacije, dominiraju operativni zadaci kontrolinga poput izvještavanja, planiranja, budžetiranja, analize poslovnog rezultata, kontrole troškova itd. Prevladavajući operativni zadaci ne isključuju pojavu i nekih suvremenijih zadataka kontrolinga poput osiguravanja poslovnih informacija, unapređenja procesa, koordinacije projekata i uvođenja suvremenih instrumenata kontrolinga. Računovodstveni zadaci imaju nisku zastupljenost u katalogu zadataka kontrolera, što još jednom potvrđuje sadržajnu i funkcionalnu samostalnost kontrolinga u odnosu na računovodstvo.

Rezultati istraživanja posebno su zanimljivi kada se radi o "mekim" karakteristikama koje se traže od potencijalnih suradnika u kontrolingu. Radi se o osobnim karakteristikama, sposobnostima i vještinama koje se ne mogu lako identificirati ili mjeriti. Veliki broj traženih osobnih karakteristika koje navode organizacije ukazuje na važnost koja se pridaje "mekim" faktorima uspjeha kontrolinga u poslovnoj praksi u Hrvatskoj. To dokazuje pretpostavku kako su organizacije svjesne da je za kvalitetu kontrolinga presudna osobnost kontrolera kao nositelja uspjeha kontrolinga. Znanje i stručnost mora zajedno s osobnim karakteristikama biti integrirano u cjelovit osobni profil uspješnoga kontrolera.

Iako kod zadataka kontrolinga dominiraju operativni poslovi, kod osobnih karakteristika kontrolera dominiraju one sposobnosti koje se vežu uz suvremenije zadatke kontrolinga i podržavaju njihovu realizaciju. To su sklonost timskom radu, komunikativnost, odgovornost, fleksibilnost, motiviranost i inicijativa koje se najčešće navode kao poželjne karakteristike budućih kontrolera. Osobine koje podržavaju realizaciju operativnih zadataka, poput orijentiranosti prema ciljevima, zalaganje, pouzdanost, marljivost, sustavnost,

predanost i poštovanje točno zadanih rokova, zauzimaju srednje vrijednosti prema učestalosti traženja. Dominacija osobnih karakteristika koje omogućuju realizaciju suvremenih zadataka kontrolinga, u okruženju gdje dominiraju operativne zadaće, upućuje na zaključak da organizacije svjesno traže suradnike koji će biti akceleratori razvoja pa time i jamstvo uspjeha kontrolinga u budućnosti.

Istraživanje potreba za suradnicima u djelatnosti kontrolinga analizom oglasa za radno mjesto kontrolera, prvo takve vrste u Hrvatskoj, ima za cilj upotpunjavanje slike o razvoju kontrolinga u domaćoj poslovnoj praksi. Uspoređujući organizacije koje su posljednjih godina oglašavale potrebu za suradnicima i zadatke koje navode s rezultatima analize oglasa u Njemačkoj, nameće se sljedeći zaključak: kontroling u Hrvatskoj danas odgovara stupnju razvoja kontrolinga u Njemačkoj 60-ih godina prošloga stoljeća. To jasno ukazuje na potrebu snažnijeg uključivanja znanstvene teorije kao poticaja razvoju kontrolinga u domaćoj poslovnoj praksi. Progresivno povećanje potreba za suradnicima u djelatnosti kontrolinga pokazuje da je kontroling u Hrvatskoj potreban i da se od njega očekuje puno. Tražena znanja i vještine te osobne karakteristike, na koje organizacije stavljaju poseban naglasak, potvrđuju da se kontroling percipira kao zahtjevna i kompleksna poslovna funkcija, a kontroler kao ključni nositelj njegovoga budućega razvoja.

LITERATURA

1. Horvath, P.: Controlling, Vahlen, München, 1991.
2. Ivezić, V.: Kontroling u bankama kao funkcija potpore managementu, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2003.
3. Osmanagić Bedenik, N: Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 1998.
4. Osmanagić Bedenik, N.: Razina razvoja kontrolinga u poslovnoj praksi u Hrvatskoj, Računovodstvo, revizija i financije, br. 10, Zagreb, 2001.
5. Weber, J.: Einführung in das Controlling, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1993.